

PATENT ABSTRACTS OF JAPAN

(11)Publication number : 2001-312579

(43)Date of publication of application : 09.11.2001

(51)Int.Cl.

G06F 17/60

(21)Application number : 2000-130488

(71)Applicant : TOKAI RESEARCH & CONSULTING
INC

(22)Date of filing : 28.04.2000

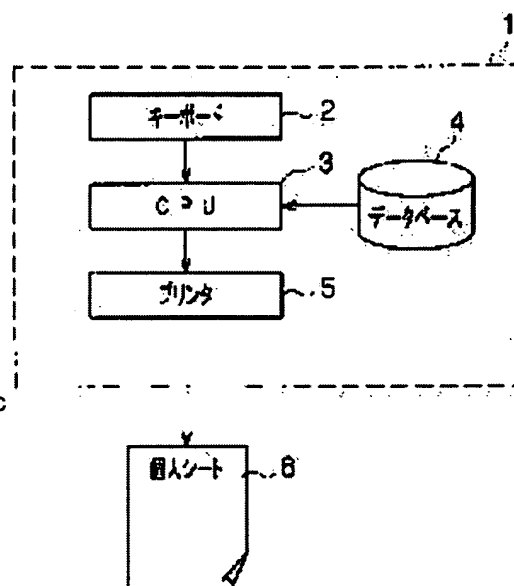
(72)Inventor : FUNABIKI HIDEKO

(54) TALENT APPRAISAL DEVICE

(57)Abstract:

PROBLEM TO BE SOLVED: To provide a tool to measure, at a low cost, the characteristics of a diagnosed person to enhance the autonomy.

SOLUTION: A database 4 totalizes contents which persons composing a sample group select regarding a questionnaire by which, by making a choice among alternatives respectively, personal characteristics can be observed for plural items to store as a standard statistic. The questionnaire is shown to a diagnosed person, and consequently the content selected is inputted with a keyboard 2, and a CPU 3 compares the selected content selected by the diagnosed person with the standard statistic stored in the database 4, and obtains digitized data for each item of characteristics which the diagnosed person has. Numerically expressed data are outputted making correspond to each item, on a personal sheet 6 that feeds back the diagnosed result, with a printer 5.



LEGAL STATUS

[Date of request for examination]

[Date of sending the examiner's decision of
rejection][Kind of final disposal of application other than
the examiner's decision of rejection or
application converted registration]

[Date of final disposal for application]

[Patent number]

[Date of registration]

[Number of appeal against examiner's decision of
rejection]

[Date of requesting appeal against examiner's
decision of rejection]

[Date of extinction of right]

Copyright (C); 1998,2003 Japan Patent Office

(19) 日本国特許庁 (J P)

(12) 公開特許公報 (A)

(11) 特許出願公開番号
特開2001-312579
(P2001-312579A)

(43) 公開日 平成13年11月9日 (2001.11.9)

(51) Int.Cl. ⁷	識別記号	F I	テーマコード* (参考)
G 0 6 F 17/60	1 5 8 1 5 0	G 0 6 F 17/60	1 5 8 5 B 0 4 9 1 5 0

審査請求 未請求 請求項の数 3 O L (全 15 頁)

(21) 出願番号 特願2000-130488 (P2000-130488)

(22) 出願日 平成12年4月28日 (2000.4.28)

特許法第30条第1項適用申請有り 平成12年2月18日
財団法人労務行政研究所発行の「労政時報 第3432号」
に発表

(71) 出願人 300021895

株式会社東海総合研究所

愛知県名古屋市中区錦三丁目20番27号

(72) 発明者 船引 英子

愛知県名古屋市中区錦三丁目20番27号 株
式会社東海総合研究所内

(74) 代理人 100068755

弁理士 恩田 博宣 (外1名)

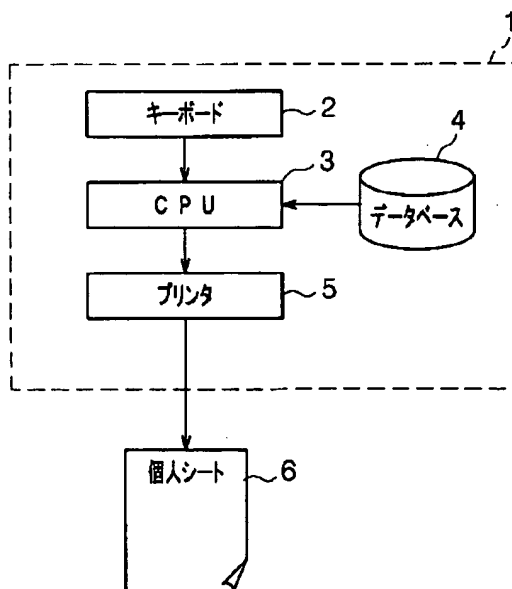
Fターム(参考) 5B049 CC00 EE00

(54) 【発明の名称】 人材評価装置

(57) 【要約】

【課題】 自律性を高めるために、受診者の特性を低価格で測定するツールを提供する。

【解決手段】 データベース4は、選択肢をそれぞれ選択することにより、人の特性が複数項目にわたって観察可能になる設問集に対し、標本集団を形成する人々が選択した内容を集計して基準統計量として格納している。同じ設問集を受診者に提示した結果、選択された内容をキーボード2が入力し、CPU3が、受診者の選択内容とデータベース4に格納された基準統計量とを比較し、受診者の持つ特性を項目ごとに数値化したデータを求める。プリンタ5により、受診結果をフィードバックする個人シート6に、数値化したデータが項目に対応させて出力される。



【特許請求の範囲】

【請求項1】 設問ごとに選択肢をそれぞれ選択することにより、人の特性が複数項目にわたって観察可能になる設問集に対し、標本集団を形成する人々が選択した内容を事前に集計して基準統計量として格納するデータベースと、

前記設問集を受診者に提示した結果、該受診者が前記設問ごとに前記選択肢を選択した内容を入力する入力手段と、

前記受診者が選択した内容と前記データベースに格納された基準統計量とを比較し、該受診者の持つ特性を前記項目ごとに数値化したデータを求める評価手段と、
前記受診者或いは診断依頼人に受診結果をフィードバックする媒体に前記数値化したデータを前記各項目に対応させて出力する出力手段とを、備えたことを特徴とする人材評価装置。

【請求項2】 前記標本集団を形成する人々は、前記受診者と同業の職業に従事する人から選択されていることを特徴とする請求項1記載の人材評価装置。

【請求項3】 前記出力手段は、前記媒体に前記数値化されたデータの他に前記受診者の態度、指向及び行動等の傾向を示す図を出力することを特徴とする請求項1または2記載の人材評価装置。

【発明の詳細な説明】

【0001】

【発明の属する技術分野】本発明は、自律的な社員の育成を目的として受診者の特性を評価する人材評価装置に関するものである。

【0002】

【従来の技術】企業を取り巻く環境は、大きく変化している。日本においても、例えば多くの企業の業績が年々成長を続けていた時代は過ぎ、各企業を取り巻く環境はダイナミックに変化すると共に、その速度を速めている。これに伴い、企業の行動原理も、より株主重視・市場原理重視の方向へと転換されつつあり、これまでの産業構造や雇用構造までも転換されつつある。特に、一般にホワイトカラーと呼ばれる層においては、企業業績の低迷と情報技術の進展により、その生産性が厳しく問われている。

【0003】このような状況の現在は、まさにパラダイム転換の過渡期である。企業と個人は、従前の依存関係から契約的パートナーの関係へと移行し、何をもって貢献するか、貢献に対してどう処遇するのかといった観点から、その関係を見直す時期にきており、各企業が社員に期待する社員像も大きく転換してきている。具体的には、日常の変化に対して臨機応変に対応することはもちろんのこと、システムやプロセス或いは存在意義といった構造的な変化に対しても、自分なりに考えて判断し、自分を律しながら、価値付けていくという「自律性」を持つ人間が求められている。

【0004】ところが、現実にはそれほど簡単ではなく、人間は一旦安定した環境になじむと、その居心地のよさゆえに、変革を恐れる傾向がある。例えば、これまでの高度経済成長下での成功体験が、変革に対する意識転換の妨げとなる。そのため、刺激的な人事処遇制度を導入し、それによって人材の活性化を目指す企業があっても、資本の論理が先行しがちだと社員の不信を生むだけで、必ずしも成果が上がっていなかったり、また、これまでの信頼関係や依存関係を失うことを躊躇するあまり、対策が打てずに中途半端な状態になっている企業も少なくない。

【0005】これまでの社員は画一的な基礎教育を受けて入社し、多くの企業は、社員達を横並びに昇格させ、年功序列型の人材管理を行ってきた。また、キャリア形成に関しても、企業が主導権を握ってレールを敷き、各社員がそのレールにしたがって勤務すれば一定のキャリアが形成されてきた。そのため、自律性を高める必要もなく、自律性の意味や価値すら理解できない社員が多かった。

【0006】そこで、自律性の高い社員を育成するために、例えば複数の参加者を集めて行われるセミナーに参加させたり、専門のカウンセラーによるカウンセリングを受けさせる等を行っていた。

【0007】

【発明が解決しようとする課題】ところが、従来の自律性を高める方法には、次のような課題があった。セミナーは、例えば数日を要し、時間的關係から、多忙な社員は参加できない。カウンセリング等では、対象とできる人数に限界があり、多くの社員に受診させることが困難であった。さらに、これらのセミナーやカウンセリングは、いずれも費用が高つくという問題もあった。

【0008】

【課題を解決するための手段】前記課題を解決するために、本願の請求項1～3に記載の発明（以下、「第1～第3の発明」という）のうちの第1の発明は、人材評価装置において、次のような構成にしている。

【0009】即ち、設問ごとに選択肢をそれぞれ選択することにより、人の特性が複数項目にわたって観察可能になる設問集に対し、標本集団を形成する人々が選択した内容を事前に集計して基準統計量として格納するデータベースと、前記設問集を受診者に提示した結果、該受診者が前記設問ごとに前記選択肢を選択した内容を入力する入力手段と、前記受診者が選択した内容と前記データベースに格納された基準統計量とを比較し、該受診者の持つ特性を前記項目ごとに数値化したデータを求める評価手段と、前記受診者或いは診断依頼人に受診結果をフィードバックする媒体に前記数値化したデータを前記各項目に対応させて出力する出力手段とを設けている。

【0010】このような構成を採用したことにより、受診者が設問集に対して回答した内容、つまり、各設問の

選択内容が入力手段から入力される。評価手段より、受診者が選択した内容とデータベースに格納された基準統計量とが比較され、該受診者の持つ特性を項目ごとに数値化したデータが求められる。出力手段により、数値化したデータが媒体に出力される。その結果、媒体には、受診者の特性を多面的に表わす複数の項目が、数値化されたデータで示される。しかも、この数値化したデータは、基準統計量から求められたので信頼性もおける。

【0011】第2の発明では、第1の発明の人材評価装置において、前記標本集団を形成する人々は、前記受診者と同業の職業に従事する人から選択されている。このような構成を採用したことにより、基準統計量が受診者と同業者の回答内容を集計したものになるので、同業の職種に属する者と対比したときの受診者の特性が分かるようになる。

【0012】第3の発明では、第1または第2の発明の人材評価装置において、前記出力手段は、前記媒体に前記数値化されたデータの他に前記受診者の態度、指向及び行動等の傾向を示す図を出力するようにしている。このような構成を採用したことにより、各受診者は、自分の態度、指向及び行動等の傾向を知ることが可能になる。

【0013】

【発明の実施の形態】以下に、本発明の一実施形態の人材評価装置を説明する。人材評価装置を開発するにあたって、本願出願人等は、社員の自律性を高める方策として、質問紙法による人材アセスメントに着目した。

【0014】人材アセスメントに着目したのは次のような理由による。一口に自律性を高めるといっても、個々人の現状における自律の程度は様々であり、おかれている環境も異なり、対策も当然異なる筈である。さらに、キャリア形成の観点から考察すると、従来は企業が敷いたレールにしたがって職務行動をとれば一定のキャリア形成はできたが、この企業と社員との依存関係が、実は自律性の高い社員の育成を阻む要因になっていたともいえる。今後は、社員がキャリア形成を会社に任せるのではなく、自分で納得して取り組み独自のキャリアを形成する必要がある。そのためには、情報提供のツールとして、職務遂行に関わる人材アセスメントが有効ではないかと考えたのである。つまり、個人の職務遂行過程で起る環境変化をどう受け止めてどう対処するかといった特性や、キャリアの指向性を中心とした情報を目視可能に提供することが、職務行動の改革を促すことや、自分へのこだわりを強めて職業意識の改革を促す上で有効であろうと推定したのである。

【0015】一口に人材アセスメントといっても、その評価要素は非常に多様である。例えば、性格検査と呼ばれるテストでは、一般的に、生まれ持った気質や幼少のころから徐々に身に付けてきた性格等を測定している。この性格検査もアセスメントの一種である。また、企業

の行う人事考課もアセスメントの一種である。つまり、アセスメントが測定するものは、生来的に持っている気質から、後天的に身につけていく性格や態度、或いは職務遂行の成績・能力・行動と大変に幅が広い。

【0016】そこで、自律性の高い社員に変わっていくことを狙う人材評価装置では、測定内容として必要な項目は何か、その項目は自律性向上のための行動改革につながるかを検討した。さらに、どのようにして測定結果をフィードバックするかを、重点ポイントとして検討を加えた。検討の結果、以下の4点が特に重要であると結論した。まず、1点目は、現在の自分をよく知る（現在の自己概念）ことである。2点目は、自分の将来と現在を具体的に検証する（理想自己概念／可能自己概念）ことである。3点目は、環境変化をどう受容し、またどう対処していくかを考えることである。4点目は、以上の1～3点に対して影響する個人の固有の特性を認識することである。そこで、これらにタイトル「今のあなた」、「あなたの求めるもの」、「あなたの変化への接し方」及び「あなたの持ち味」を付けると共に、各タイトルごとに測定項目を選定した。そして、測定項目ごとに数値化したデータを求め、自律性を高めることを狙って目視可能に提示することにした。

【0017】なお、測定項目の選定に際して考慮したのは、意識して行動を変えれば、自律性が容容する項目を選定することである。「今のあなた」は、現在の個人の状況を振り返り、今後それがどのように進んでいくかを考えるための情報であり、測定項目としてスキル、内発的動機及び外発的動機、達成動機、メンタリング、及び組織同一視度からなる5項目を設定した。これらの測定項目により、スキルをテクニカルスキルとヒューマンスキルとコンセプトスキルとに分けて考えたときに個人が現在どのスキルが得意か、仕事に対する動機付けはどうか、これまで上司や先輩に育てられたと感じているかどうか、企業との関係をどのように捉えているかといったことが表示される。

【0018】「あなたの求めるもの」は、今後のキャリア設計及び目標設定の際の基礎となる情報である。この「あなたの求めるもの」の測定項目としては、個人にとって仕事とは何か、どのような働き方をしたいのか、及び仕事上の変化や刺激に対する指向性はどうかになっているかを表示するように、キャリアの指向性と刺激欲求の2項目を設定した。

【0019】人には比較的変わりにくいその人独自の特性（持ち味）があるが、自分自身の持ち味を理解しておくことは、設定した目標に向けて計画して行動する際の貴重な情報となる。「あなたの持ち味」は、そうした個人の特性を明らかにするものであり、測定項目としては、自尊心、自己効力感、ストレス耐性及び状況マネジメント観の4項目を設定した。

【0020】「あなたの変化への接し方」は、環境変化

への接し方を明らかにするものであり、測定項目としては、感度を示すためのモニタリング、考え方を示すための情報探求傾向、意思決定、行動を示すための自己主張性、メンタリング及びストレス対処行動の6項目を設定した。これらの測定項目により、変化に対する反応度（感度）、変化に対してどのように考えるか、変化に対してどのような行動をとっていくかが表示される。

【0021】「今のあなた」～「あなたの変化への接し方」の合計17の測定項目を測定するために、例えば263問からなる設問を設定し、受診者に提示してその回答に基づき、測定項目ごとに数値化したデータを求めるようにした。

【0022】設問は、いずれも複数の選択肢から当てるものを選択する方式としている。設問の一例を図2に示す。受診者に作為的な回答をさせないように、設問集には、測定項目の測定値に反映しない設問も適当に含ませている。また、どの設問がどの項目を測定しているかが容易に判らないように、設問の配列と文言を考慮している。図2の例では、「仕事をせずに、家にいても仕方ないから」の設問は、どの測定項目の測定値にも反映されない設問である。図2の「自分の周りの人間も働いているから」及び「よりよい生活をするための収入を得るため」の設問は、外発的動機の測定値に反映される。「最終的に自分の人生上の目標を達成するため」から「いろいろな経験を通じてエキサイティングな気持ちを経験するため」までの設問は、内発的動機の測定値に反映する設問である。

【0023】各測定項目を測定する人材評価装置1は、図1に示すように、受診者が設問集に対して選択した内容を入力する入力手段であるキーボード2と、受診者の選択内容に基づき、測定項目ごとに数値化したデータを算出する評価手段であるCPU（中央処理装置）3と、基準値データベース4と、その数値化したデータを個人シート6及び図示しない企業用シートに出力する出力手段であるプリンタ5とを備えたワークステーションで構成した。

【0024】基準値データベース4には、予め、標本集団を構成する人々に前記設問集に回答させ、その結果得られた回答を統計量に集計し、これを基準値として格納しておく。例えば公開企業クラスの社員で標本集団を構成すると、全測定項目にわたってバランスが取れかつ質の高い基準値を設定でき、受診者が自分の測定値を見たときの努力目標も設定しやすくなる。また、受診者と同業の社員を標本集団とすると、同業者の中の自分の位置が明確になるような測定結果が得られることになる。

【0025】受診結果をフィードバックする個人シート6としては、例えばA3の用紙を用い、図3に示すようにレイアウト設計した。個人シート6の中心に、タイトル「あなたの持ち味」の領域10を配置し、下辺にはタイトル「あなたの変化への接し方」の領域20を配置

し、左上にはタイトル「今のあなた」の領域30を配置し、右上にはタイトル「あなた求めるもの」の領域40を配置した。この個人シート6には、さらに、各タイトルからは独立した布置図が表示されるようになってい。布置図は、個人シート6の中央の上側の領域50に表示される。

【0026】領域10では、図4のように、「あなたの持ち味」に関する測定項目が表示されると共にその測定結果が傾向値として表示される。傾向値は、一般的には偏差値と呼ばれる値であるが、学力テストを受けたような不快な気分させないために傾向値と称している。測定項目の自尊心の傾向値が高ければ、自分を肯定的に評価し、自分のよいところを伸ばすことにより自らを高めていこうとする傾向を示す。測定項目の自己効力感の傾向値が高ければ、できるという確信を持ち、困難な仕事を選ばず積極的に関わっていこうとする傾向を示す。ストレス耐性の項目の傾向値が高ければ、ストレスが高い状況にあっても、あまりそれをストレスと感じない傾向を示す。状況マネジメント観の傾向値が高ければ、自分の行動や運命は自分自身の能力と努力によって決定できると考えていることを示す。

【0027】領域20では、図5のように、「あなたの変化への接し方」に関する測定項目とそれに係る細目とが傾向値と共に表示される。測定項目のモニタリングに係る細目の状況モニタリング、他者モニタリング及び自己呈示の各傾向値が高ければ、周囲の状況や他の人から見て自分の行動や態度が適切か否かを詳しく観察し、その状況に照らして自分の行動や態度を変化させることができることを示す。

【0028】測定項目の情報探求傾向の傾向値が高ければ、ある出来事や情報を理解するために必要な情報を積極的に求め、理解を深めようとする傾向を示す。測定項目の意思決定に係る細目の熟慮の傾向値が高ければ、選択可能な代替案を十分に検討するため、より適切な意思決定をする傾向を示す。測定項目の意思決定に係る細目の直感の傾向値が高ければ、すばやい意思決定を行いやすいが安易になる可能性もあることを示す。測定項目の意思決定に係る細目の回避の傾向値が高ければ、意思決定をストレスと感じ回避しやすい傾向にあることを示す。

【0029】測定項目の自己主張性についての傾向値が高ければ、自分の気持ちや意見を的確に把握して、それを感情的にならずに相手に配慮しつつ表現できる傾向を示す。測定項目のメンタリングに係る細目のメンタリングの傾向値が高ければ、部下や後輩の面倒見がよく、人材育成に積極的であることを示す。

【0030】測定項目のストレス対処行動に係る細目の問題指向の傾向値が高ければ、ストレスを感じる出来事そのものを把握し、その問題を把握し、問題の解決策を考えるとといった行動をとることを示す。測定項目のスト

レス対処行動に係る細目の情緒指向の傾向値が高ければ、苦痛を低減するために自分の感情をコントロールしようとする傾向を示す。測定項目のストレス対処行動に係る細目の支援希求指向の傾向値が高ければ、ストレスを感じたときに、自分のことを支えてくれる他者を探し、その支援を求める傾向にあることを示す。

【0031】領域30では、「今のあなた」に関する測定項目のスキルの測定結果が、図6のようにグラフ化されて表示され、かつ、該「今のあなた」に関する他の測定項目とそれに係る細目とが測定値と共に表示される。スキルの測定結果であるグラフは、受診者におけるテクニカルスキルとヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルとの関係を百分率で示し、受診者の得意とするスキルを目視可能にする。測定項目の内発的動機及び外発的動機に係る細目である内発的動機の傾向値が高ければ、満足感や達成感を求めてその行動を行おうとする傾向があることを示す。測定項目の内発的動機及び外発的動機に係る細目の外発的動機の傾向値が高ければ、行動がもたらす結果に価値や意義を感じて行動する傾向にあることを示す。測定項目の達成動機に係る細目の自己実現的達成動機の傾向値が高ければ、自分自身を高められると思う仕事に、より積極的に関わる傾向を示す。測定項目の達成動機に係る細目の競争的達成動機の傾向値が高ければ、競争を重視する傾向にあることを示す。測定項目のメンタリングに係る細目のプロテジェ経験の傾向値が高ければ、よき上司や先輩に恵まれ、上司あつての自分であると感じていることを示す。測定項目の組織同一視度に係る細目のサポート実感、サポート期待及び組織親密度の傾向値が高ければ、会社と良好かつ満足する関係にあると感じていることを示す。

【0032】領域40には、図7のように、「あなたの求めるもの」に関する測定項目とそれに係る細目とが、傾向値と共に表示される。測定項目のキャリアの指向性に係る細目の挑戦の傾向値が高ければ、新しいスキルの獲得に熱心で革新的なことを好むことを示す。測定項目のキャリアの指向性に係る細目の上昇の傾向値が高ければ、会社から求められる期待に応じて高い評価及び処遇を得ることに高い価値を見出すことを示す。測定項目のキャリアの指向性に係る細目の保証の傾向値が高ければ、安定した仕事環境やルール、手順の定まった仕事を好む傾向にあることを示す。測定項目のキャリアの指向性に係る細目のバランスの傾向値が高ければ、仕事のために仕事以外の生活や人間関係・自分自身のための時間を犠牲にはしたくないと考える傾向にあることを示す。測定項目のキャリアの指向性に係る細目の自由の傾向値が高ければ、自分の立場や組織との関係において自由度を重視することを示す。測定項目の刺激欲求の傾向値が高ければ、仕事をする上で新しいことや変化を伴う経験を求めていることを示す。

【0033】領域50に表示する布置図は、今の自分の

全体像をイメージしやすくするために、図8のように「仕事のスタイル」というタイトルを付け、横軸に「組織指向－個人指向」の特性をとり、縦軸に「受動－能動」の特性をとっている。各測定項目が布置図中に配置されている。各測定項目の配置場所は、診断対象の個人のデータとは関係なく、縦軸上の点及び横軸上の点で規定される座標位置に配置されている。個人の測定結果は、布置するマークの大きさに区別し、個人の傾向値が大きいかほど大きなマークが布置される。そして、各個人の仕事のスタイルとして、個人の各項目の傾向値の大きさと各項目の位置関係から、ベクトルの加算に相当する演算を行い、現在の各自の仕事に対する姿勢のタイプが、どの象限に位置するかを求めている。具体的には、次式の演算を縦軸と横軸とにそれぞれ行い、その結果から、どの象限に属するかを求める。求まった象限に星印★をつけて表示している。

【0034】

$$\Sigma \{ (\text{測定項目の位置}) \times (\text{測定項目の傾向値}) \}$$

企業用シートは、以上の個人シート6と同様の形式とし、企業ごとの職位と性別単位にまとめた診断結果を表示するようにしている。

【0035】図9には、人材評価装置1を用いて、受診した会社員の特性を測定する手順が、処理S1～S8として示されている。まず、処理S1において、設問集を配布し、複数の会社員に設問集を回答させる。回答時間は約40分である。処理S2において、回答を回収する。処理S3において、キーボード2を用い、各会社員の回答内容、つまり各設問の選択結果を入力する。処理S4において、CPU3は、各会社員の選択した内容を集計し、基準値データベースに格納された統計量のどの位置に位置するかを測定項目及び細目ごとに調べ、傾向値を求める。

【0036】処理S5において、プリンタ5が個人シート6の所定位置に測定値等を印字すると共に、布置図を作成する。処理S6において、それまでに得られた個人の傾向値の加算集計値に新たに得られた個人の偏差値を加算して集計する。処理S7において、CPU3は、全員の評価が終了したか否かを判定し、まだ、評価の終了していない会社員がある場合（NO）には、処理を処理S4に戻す。全員の評価が終了している場合には（YES）、処理を処理S8に進める。処理S8では、プリンタ5を用いて、処理S6で集計された結果を企業用シートへ出力する。前記個人シート6では、各測定値を個人に関してまとめたが、企業用シートでは、職位及び性別単位に測定値をまとめてプリントする。このように、処理S1から処理S8を行った結果得られる個人シート6は、受診した会社員にフィードバックされ、図示しない企業用シートは、診断を依頼した企業にフィードバックされる。

【0037】個人シート6を見ることにより、受信者で

ある会社員は、自分の状況等を把握でき、企業シートを見ることにより、企業は職位及び性別ごとの状況が確認できる。よって、将来に向けての努力目標を設定でき、キャリアの形成に役立つ。

【0038】しかしながら、個人が個人シート6を見て自分の現状を把握するだけでは、十分な効果が得られないことも多い。よって、次の(i)～(iii)のような研修等を行うことが望ましい。

(i) 基本的集合研修

基本的集合研修は、例えば30人程度を参加させて行う研修であり、次のステップ1～ステップ5を約2～3時間程度で終了する。説明を行うナビゲータは、1人であり、

【0039】ステップ1は、個人シート6の構成の理解と、測定項目の定義の理解と、個人の測定結果の確認を目的とする。まず、ナビゲータが解説書等を用いて各項目の説明を行い、それと平行して各自は自分の傾向値を確認する。この際、例えばワークシートを用意しておき、測定結果の印象を記入させる。このステップでは、各測定項目の定義を十分理解させることが肝要である。20 定義の腹落としが十分でないと、後の分析過程で混乱し、以降の研修全体に支障をきたす可能性がある。解説書では、専門分野における専門用語を平易な表現に変換しておくことも重要である。理解を促進するには、具体的な事例を挙げながら説明することも重要である。測定項目の定義を理解しながら並行して項目ごとに測定結果への第1印象をワークシートに記入させる。このようにすることにより、気持ちの集中を行うと共に、関心のある事項を絞り込むための準備を行うことになる。

【0040】ステップ2は、自分の現状を、「仕事のスタイル」における「組織指向-個人指向」及び「受動-能動」の観点から全体的に捉え、各項目別にその項目を変更することによってどの程度まで自分を変革できるかを検討することを目的とする。まず、布置図で自分のタイプが位置付けられた象限について、思い当たる節があるかを検討させる。

【0041】横軸の個人指向側の象限に星印★があるものは、自分自身についてのイメージを持ち、自分らしい働きを模索して構築していこうとするプラス面があるが、その反面、自分らしさを追求するあまり、組織への配慮が欠けることがある。組織とどのような距離を持ち、どのように貢献しているかについて客観的に理解しておくことも大切である。

【0042】横軸の組織指向側の象限に星印★があるものは、組織そのものや組織の目指す方向をよく理解し、組織の目標達成に向けて努力して効果をあげるというプラス面があるが、その反面、個人的な期待や欲求・要望に対して抑圧的になることがある。個人としてどうあるべきか、どんな仕事をしたいのかをつかんでおくことも大切である。

【0043】縦軸の受動側の象限に星印★があるものは、既存の枠組を受け入れ、それに従うことができる。また、それらと良好な関係を築いていくことができるというプラス面があるが、その反面、既存の枠組を特に吟味することなしに受け入れることがある。或いは、外見上組織にしたがっているように見えながらも、真意では受け入れてない場合もある。

【0044】縦軸の能動側の象限に星印★があるものは、既存の枠組を変えることが必要で、それが可能であると考えた場合には、積極的に働きかける。より状況にふさわしい環境を作ることができるというプラス面があるが、その反面、既存の枠組のよさや意義、これまでの経緯や利害関係に無関心で、自分勝手に振舞うことがある。或いは、闇雲に現状を変えようとするところがある。

【0045】各自を位置付けた象限について、思い当たる節があるか否かを検討させた後、自分の指向や職種や職位、求められている役割等と照らしてどうなのか、どの項目が重要かを検討させる。個人シート6に表示された測定結果は、各自の備えている態度、指向及び行動等の特徴であり、これらを知ることだけでも、価値があるが、常に今ある環境やその変化と照らして、このままでよいのか、どこを変革すべきなのかを検討させることが有効である。

【0046】ステップ3は、ステップ1及びステップ2で確認した内容をさらに吟味し、その結果の背景や環境を理解し、自分の指向や役割と測定結果とのギャップを確認することを目的としている。このステップ3では、冷静にかつ客観的に何故測定結果がこうなったかの背景を分析させてワークシートに記入させる。ここでは、具体的に自分を取り巻く人や職務内容、マネジメントのスタイル等に考えを及ぼせることがポイントになる。

【0047】次に、前にワークシートに記入したありたい値を利用し、自分の指向及び職種や職位等から、ありたい姿や求められる役割等を考察させ、各項目ごとに自分の理想とする姿をワークシートに記入させる。そして、最も変えたい項目、自分を変える上で重要と考える項目を数項目ピックアップさせる。

【0048】ステップ4では、個人分析の総括を行い、各受診者に自分のどの部分を変革するかについて決意表明等を行わせる。ステップ5では、例えば組織の特性分析結果についてナビゲータが説明することにより、組織の価値基準、行動基準を合わせて理解し、個人変革のための参考情報とする。個人が自律的であるか否かは、実は個人的な要因によるのみでなく、職場の構成員が相互に影響しあって作り上げられる側面もあれば、組織風土・職場風土にも大いに関連するはずである。そこで、実際の研修では、人事部門の許可があれば、対象者全体の平均値や、性別、職位別の全体の傾向を示してもよい。

【0049】(ii) 目標管理研修

例えば、目標管理を取り入れている企業において、その

成果等が停滞している場合等に、人材アセスメントを利用した目標管理研修を開くとよい。この場合、事前に、各会社員に人材測定を受診させておき、例えば次のステップ1～ステップ7を行う。

【0050】ステップ1において、個人シート6をフィードバックする。ステップ2において、目標管理の現状について、各自の問題意識を出させる。このときには、目標管理が機能不全となる理由、例えば取引先の要求事項の多さ、管理項目の多さ、権限委譲・経営資源の付与のされ方等の弁解や不満も出させる。

【0051】ステップ3において、企業の置かれている事業環境を話し合い、顧客から何が求められているかを共通認識させる。ステップ4において、例えば、改めて企業のビジョンを自分の言葉で部下や同僚に語るとしたらどのように話すかという課題を与え、企業ビジョンの認識を高めさせると共に何が必要かを認識させる。ステップ5において、以上のステップ1～4の過程を踏まえて自己の役割を認識させ、次期の各自の重点目標をリストアップさせた上で、1つに絞り込ませる。

【0052】ステップ6において、絞り込まれ目標について計画書を策定させる。ステップ7において、個人シート6に示された測定結果から導かれた価値基準や行動基準を踏まえ、計画書に記載した次期目標を達成するために、自分がどの点をどう変革すればよいのかを考えさせ、決意表明させる。

【0053】このようにすると、目標管理の目標から各人の本当に変革しなければならない点が、はっきり認識できるようになると共に、その目標管理における目標の達成にも寄与することになる。

【0054】(iii) 部下指導力強化のための管理者研修

例えば、管理者が年功的に昇進して現在のポストについている場合、管理職としての自覚が希薄で、部下の指導に自信をもてないことがある。このような企業においては、次のような管理者研修を実施するとよい。

【0055】研修会参加者に事前に人材評価装置の診断を受けさせた上で、例えば自己効力感について、各人のキャリア形成段階のどこでどう身につけてきたかを時間をかけて振り返らせる。これは、キャリアが安定期と移行期とで形成されるという考え方を踏まえたもので、前の安定期に一体何を自分は学んだか、何を身に付けたかを整理・自覚していないことが、その後のキャリア形成をいかにけんなものにしてしまうという考え方に基いている。キャリアがどう形成されてきたかを振り返ることにより、自分の習得してきたキャリアの軌跡が棚卸され、ひいては自分なりの理想指導者像を描くことができ、部下との結びつきに自信を深めることができる。

【0056】本実施形態によれば、以下のような特徴を得ることができる。

・ 会社員に提示する設問集は、「今のあなた」から

「あなたの持ち味」に係る17の測定項目の測定が可能となる263問の設問で構成した。そのため、受診結果を見れば、自律性を高めることも可能になり、キャリアの形成にも役立つ。

【0057】・ 人材評価装置1を、キーボード2とCPU3とデータベース4とプリンタ5とを有するワークステーションで構成したので、簡単に受診者に対する診断ができる。そのため、受診者の時間的制約が解消できると共に、受診者の数にも制限がなくなるばかりでなく、セミナーやカウンセリングに比べてはるかに費用を低く抑えることができる。

【0058】・ 1枚の個人シート6に、すべての測定項目に関する傾向値を示すと共に、布置図を表示する構成にしたので、受診した会社員が自分の特性と傾向とを一目で理解できる。

【0059】・ 測定項目に対して数値化したデータを表示するので、受診者の特性が、標本集団に対してどの位置に相当するかが、明確になる。

・ 設問集には、測定項目の傾向値に反映されない設問を含めると共に、配列や文言を図2のように工夫したので、作為的に特定の測定項目を良くしようとするのが防止できる。

【0060】・ 各測定項目は、複数の設問の回答内容から傾向値が求められるようにしたので、特定の項目のみを意識してよくすることを防止できる。なお、本発明は、上記実施形態に限定されるものではなく、種々の変形が可能である。その変形例としては、例えば次のようなものがある。

【0061】○上記実施形態では、受診者を会社員としているが、会社員に限定されず、例えば経営者や企業に属さない個人に受診させてもよい。

○ 設問集では、意識すれば変換できる測定項目を測定する複数の設問で構成したが、生まれ持った特性で意識しても比較的変えにくい特性に係る設問を含ませてもよい。

【0062】○ 入力手段をキーボード2で構成したが、光学式読取装置等の他の入力手段に変更してもよい。

○ 出力手段をプリンタ5で構成したが、測定結果をフロッピー等の他の媒体に出力するようにしてもよい。

【0063】○ 人材評価装置に通信機能を付加し、設問集の配布と回答の回収を行う代わりに、該設問集を受診者のコンピュータに送信して回答させ、回答結果を受診する構成にしてもよい。

【0064】次に、上記実施形態及び変形例から把握できる請求項に記載した発明以外の技術的思想について、以下に記載する。

(1) 請求項1～3に記載の人材評価装置において、前記項目は、自分なりに考えて判断し行動や意思を決定する自律性の側面を示すようにした人材評価装置。この

ような構成を採用することにより、受診結果を受診者が見れば、今まで気づかなかった自律性の状態が、自ら判るようになる。

【0065】(2) 請求項1～3または前記(1)に記載の人材評価装置において、前記設問集は、選択肢を選択しても前記項目の数値化データに反映されない設問を含むようにした人材評価装置。このような構成を採用することにより、作為的な回答を減少できる。

【0066】(3) 請求項1～3または前記(1)、(2)に記載の人材評価装置において、通信機能を備え、受診者の使用する情報処理機に前記設問集を配信し、該受診者の回答を該情報処理機を介して入力する人材評価装置。

【0067】(4) 請求項1～3または前記(1)～(3)に記載の人材評価装置において、前記媒体は1枚のシートで構成し、該シートに受診結果を目視可能に表示する構成にした人材評価装置。

【0068】(5) 請求項1～3または前記(1)～(4)に記載の人材評価装置において、前記媒体は1枚のシートで構成し、該シートには、現在の受診者の状態を示す前記測定項目の数値化データと、該受診者の環境変化への接し方を明らかにした測定項目の数値化データとを、シートの上下に二分して表示した人材評価装置。

【0069】(6) 設問ごとに選択肢をそれぞれ選択することにより、人の特性が複数項目にわたって観察可能になる設問集を、標本集団を形成する人々に提示し、該標本集団を形成する人々が選択した内容を事前に集計して基準統計量としてデータベースに格納する処理と、前記設問集を受診者に提示した結果、該受診者が前記設問ごとに前記選択肢を選択した内容を入力する処理と、前記受診者が選択した内容と前記データベースに格納された基準統計量とを比較し、該受診者の持つ特性を前記項目ごとに数値化したデータを求める処理と、前記受診者或いは診断依頼人に受診結果をフィードバックする媒体に前記数値化したデータを前記各項目に対応させて出力する処理とを行う人材評価方法。このような方法を講じることにより、上記実施形態と同様に、簡単に受診者の特性が測定でき、従来のようにセミナーやカウンセリングを実施するのに比べて、はるかに低価格で自律性を高めることができる。

【0070】(7) 前記(6)の人材評価方法において、前記受診者は雇用者であり、前記標本集団を形成する人々は、前記受診者と同業の職業に従事する人から選択されている人材評価方法。このような方法を講じることにより、受診者が同業者における位置を知ることができる。

【0071】(8) 前記(6)または(7)の人材評価方法において、前記出力手段は、前記媒体に前記数値化されたデータの他に前記受診者の態度、指向及び行動等における傾向を示す図を出力するようにした人材評価

装置。

【0072】(9) 前記(6)～(8)の人材評価方法において、前記項目は、自分なりに考えて判断し行動や意思を決定する自律性の断面を示すようにした人材評価方法。このような方法を採用することにより、(1)と同様に、受診結果を受診者が見れば、今まで気づかなかった自律性の状態が、自ら判るようになる。

【0073】(10) 前記(6)～(9)の人材評価方法において、前記設問集は、選択肢を選択しても前記項目の数値化データに反映されない設問を含むようにした人材評価方法。このような方法を採用することにより、(2)と同様に、作為的な回答を減少できる。

【0074】(11) 前記(6)～(10)の人材評価方法において、通信機能を備え、受診者の使用する情報処理機に前記設問集を配信し、該受診者の回答を該情報処理機を介して入力する人材評価方法。

【0075】(12) 前記(6)～(11)の人材評価方法において、前記媒体は1枚のシートで構成し、該シートに受診結果を目視可能に表示する構成にした人材評価装置。

【0076】(13) 前記(6)～(12)の人材評価方法において、前記媒体は1枚のシートで構成し、該シートには、現在の受診者の状態を示す前記測定項目の数値化データと、該受診者の環境変化への接し方を明らかにした測定項目の数値化データとを、上下に分けて表示した人材評価方法。

【0077】

【発明の効果】以上、詳述したように、第1の発明によれば、標本集団を形成する人々が設問に対して選択した内容を事前に集計して基準統計量として格納するデータベースと、受診者が設問ごとに選択肢を選択した内容を入力する入力手段と、受診者が選択した内容とデータベースに格納された基準統計量とを比較し、受診者の持つ特性を項目ごとに数値化したデータを求める評価手段と、受診者或いは診断依頼人に受診結果をフィードバックする媒体にその数値化したデータを各項目に対応させて出力する出力手段とを用いて人材評価装置を構成している。そのため、簡単に受診者の特性が測定でき、従来のようにセミナーやカウンセリングを実施するのに比べて、はるかに低価格で自律性を高めることができる。

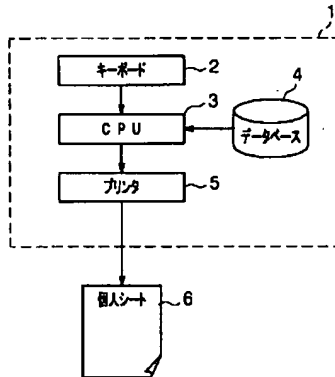
【0078】第2の発明によれば、標本集団が受診者と同業の職業に従事する人々にしたので、同業者における受診者の位置が数値化されたデータで判るようになる。第3の発明によれば、受診者や診断依頼人にフィードバックする媒体に、受診者の態度、指向及び行動等における傾向を示す図を出力するので、受診者が自分の態度、指向及び行動等のパターンを自覚できる。

【図面の簡単な説明】

【図1】 本発明の実施形態を示す人材評価装置の構成図。

- 【図2】 設問の一例を示す説明図。
 【図3】 個人シートのレイアウトの説明図。
 【図4】 領域10の表示内容を示す説明図。
 【図5】 領域20の表示内容を示す説明図。
 【図6】 領域30の表示内容を示す説明図。
 【図7】 領域40の表示内容を示す説明図。
 【図8】 領域50の表示内容を示す説明図。

【図1】



- * 【図9】 測定手順を示すフローチャート。

【符号の説明】

1…人材評価装置、2…入力手段としてのキーボード、
 3…評価手段としてのCPU、4…基準値データベース、5…出力手段としてのプリンタ、6…媒体としての個人シート。

*

【図2】

Ⅱ. 1～3の質問を読んで、①から⑦それぞれについて、あなたの考えに最も近い番号に○をつけて下さい。

1. あなたはなぜ仕事をしているのですか

非常に
あてはまる

やや
あてはまる

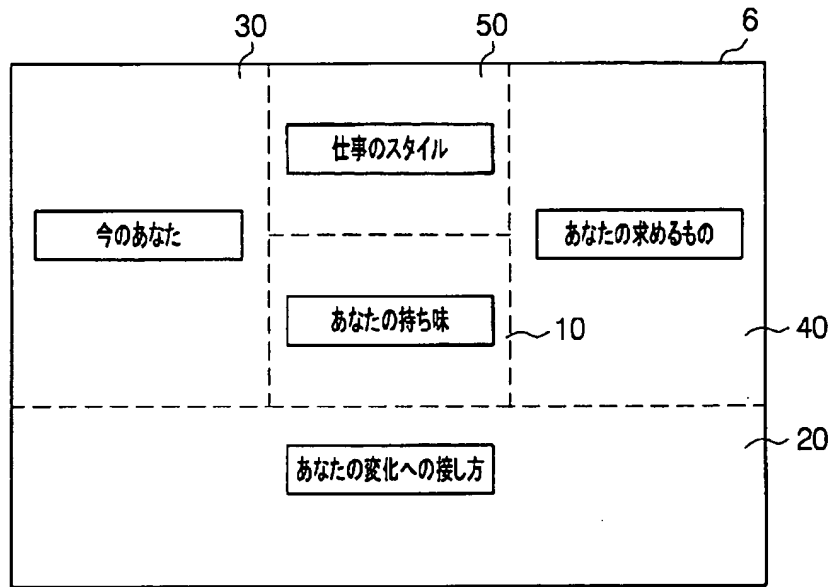
どちらとも
いえない

あまりあて
はまらない

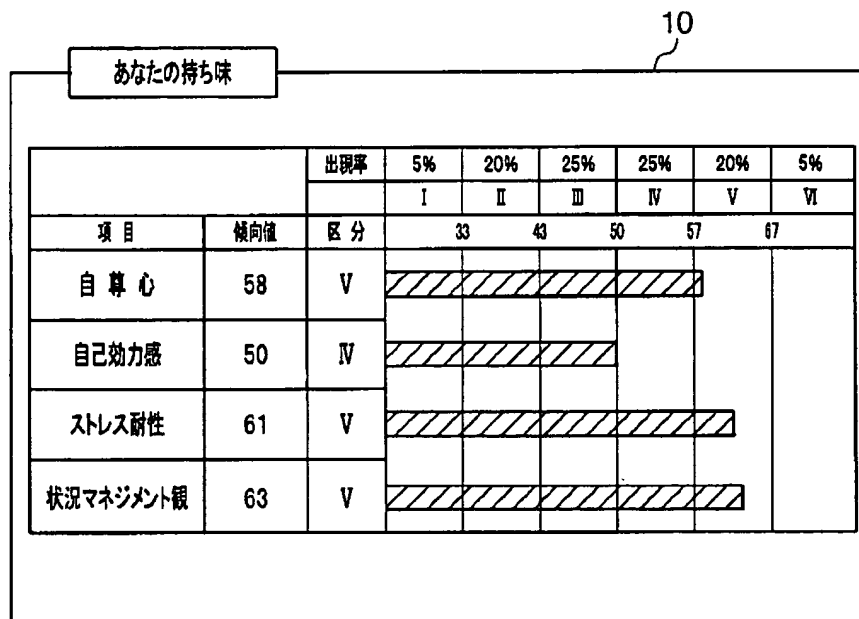
全くあて
はまらない

	非常に あてはまる	やや あてはまる	どちらとも いえない	あまりあて はまらない	全くあて はまらない
① 仕事をせずに、家にいても仕方ないから	1	2	3	4	5
② 自分の周りの人間も働いているから	1	2	3	4	5
③ よりよい生活をするための収入を得るため	1	2	3	4	5
④ 最終的に自分の人生上の目標を達成するため	1	2	3	4	5
⑤ 仕事の中で楽しさや満足感を得るため	1	2	3	4	5
⑥ 仕事を通じて自分が向上する喜びを得るため	1	2	3	4	5
⑦ 色々な経験を通じてエキサイティングな気持ちを経験するため	1	2	3	4	5

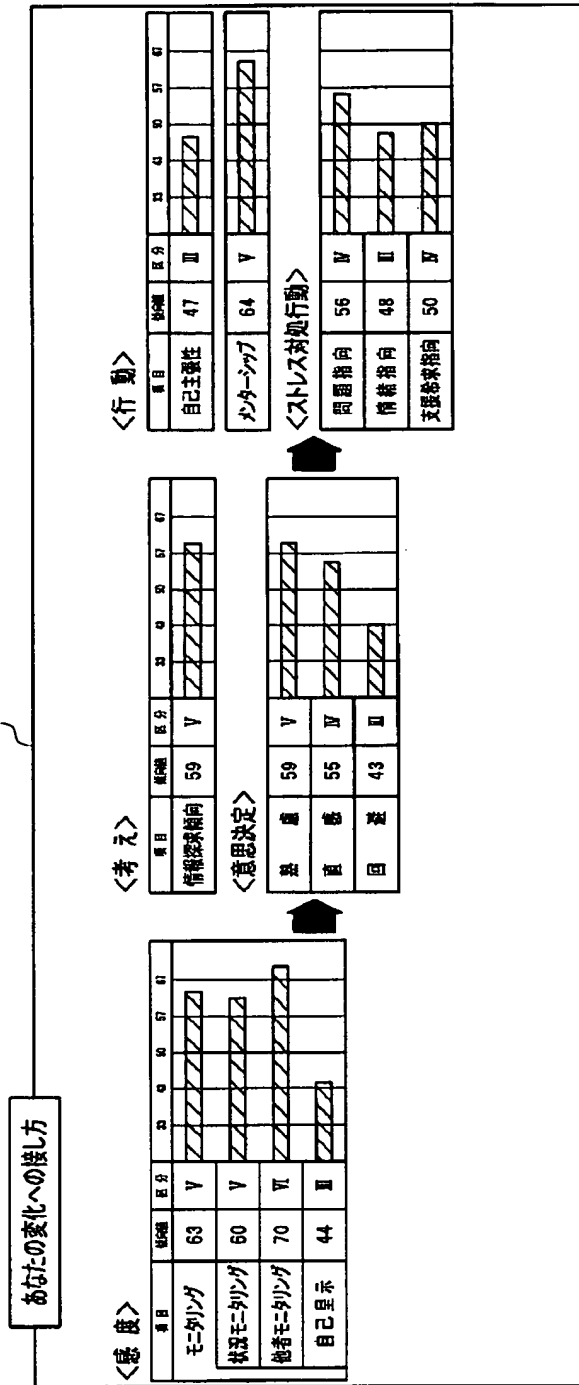
【図3】



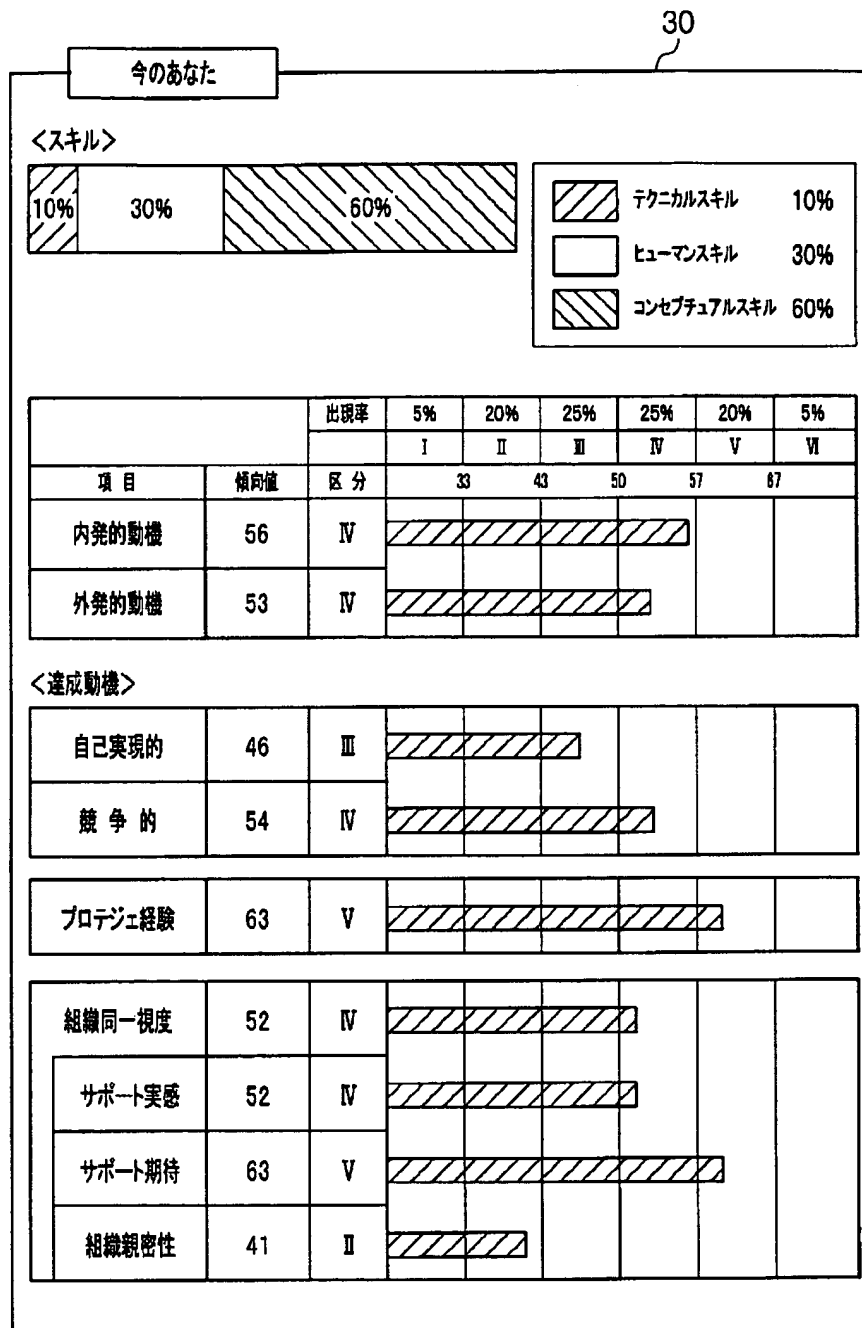
【図4】



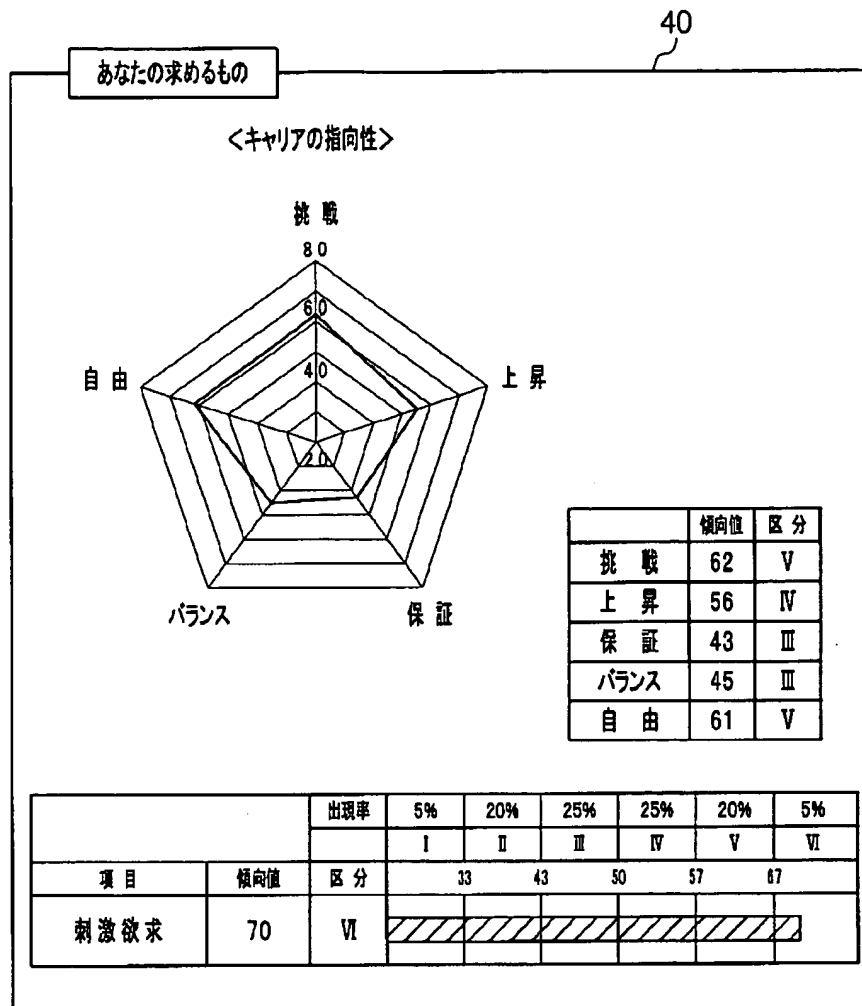
20



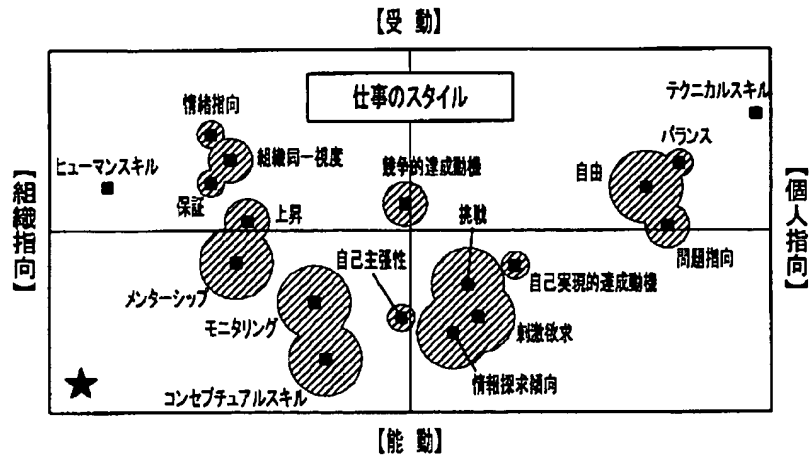
【図6】



【圖7】



【図8】



【図9】

